

# MODELI POSLOVNIH STRATEGIJA MEĐUNARODNE PAKETNE DISTRIBUCIJE

*Jadranka Bendeković<sup>1</sup> & Tomislav Batarelo<sup>2</sup>*

UDK/UDC: 339.188

JEL klasifikacija / JEL classification: L<sub>87</sub>

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 06. listopada 2009 / October 06, 2009.

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 18. prosinca 2009/ December 18, 2009

## **Sažetak**

*U suvremenom društvu postoji velika potreba za razmjenom informacija i roba. Međunarodna paketna distribucija se smatra najbržim i najpraktičnijim načinom za razmjenu i dostavu roba u globaliziranom svijetu. U radu se obrađuju tri modela poslovne strategije međunarodne paketne distribucije: pozivni model, ugovorni model i kombinirani model. Osobine, prednosti i nedostaci su istaknuti za svaki model. Poseban naglasak je stavljen na upotrebljivost tih modela u različitim poslovnim situacijama koje se pojavljuju u zahtjevima za uslugama međunarodne paketne distribucije.*

**Ključne riječi:** *globalizacija, poslovna strategija, paketna distribucija, pozivni model, ugovorni model, kombinirani model.*

## **1. UVOD**

Međunarodna paketna distribucija je djelatnost koja je određena pojmom distribucije roba u paketnom obliku na svjetskom tržištu.<sup>3</sup> Zadatak je politike distribucije najpovoljnije osiguravanje prisutnosti na tržištu i mogućnost redovite i pravodobne nabave proizvo-

---

<sup>1</sup> Prof. dr. sc. Jadranka Bendeković, izvanredni profesor, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet-Zagreb, E-mail: [jbendekovic@efzg.hr](mailto:jbendekovic@efzg.hr)

<sup>2</sup> Mr.sc. Tomislav Batarelo, carinski savjetnik, IN TIME d.o.o., Zagreb, E-mail: [tomislav3110@yahoo.com](mailto:tomislav3110@yahoo.com)

<sup>3</sup> Osim paketne distribucije često se koriste izrazi paketna dostava, ekspresna distribucija, ekspresna dostava, ekspresna pošta, kurirska dostava, kurirska pošta i slično, ovisno o izrazu koji je udomaćen u poslovanju u pojedinom dijelu svijeta.

da (robe ili usluge) nekog poduzeća.<sup>4</sup> Uslugom ekspresne dostave smatra se prikupljanje, prijevoz i dostava dokumenata, tiskanog materijala, paketa, i/ili drugih dobara na ubrzanoj osnovi isporuke, dok je za praćenje i vođenje kontrole isporuke ovih predmeta osigurana podrška tijekom obavljanja usluge.<sup>5</sup> Međunarodna paketna distribucija je djelatnost za koju su se specijalizirala poduzeća kojima je cilj u što kraćem roku, na što efikasniji i brži način, isporučiti robu u paketnom obliku na bilo koji djelić zemaljske kugle, te za takvu uslugu dobiti adekvatnu naknadu i ostvariti određenu dobit. Isporuka robe u paketnom obliku podrazumijeva najčešće isporuku komadne pošiljke u određenom obliku i pakiranju, koji ovi se o traženom načinu isporuke, to jest prijevoznom sredstvu i brzini isporuke. O traženim uvjetima isporuke ovise i ostali bitni čimbenici kao što su način preuzimanja, manipulacije i isporuke pošiljke, te naknada za obavljeni posao isporuke.

Razlozi za korištenje međunarodne paketne distribucije leže u specijaliziranosti usluge koja se traži s obzirom na način na koji se obavlja sa svim svojim specifičnostima. Poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju su u najvećoj mjeri usko specijalizirana za obavljanje svoje djelatnosti i to najvećim dijelom baš zbog potrebe zadovoljavanja raznih postavljenih specifičnih zahtjeva koji se javljaju u izvršenju isporuka paketnih pošiljki. Ti zahtjevi su u velikoj mjeri vezani uz brzinu isporuke, način manipulacije sa pošiljkom s obzirom na njen oblik, stanje u kojem se manipulira s njom i prevozi, način isporuke primatelju, zadovoljavanje potrebne izvozne, provozne i uvozne procedure u svim dijelovima isporuke pošiljke i sve moguće situacije na koje se nailazi u procesu isporuke od pošiljatelja do primatelja robe. Prednost koju imaju specijalizirana poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju u odnosu na ostala transportna poduzeća jeste i u određenim pravilima kojima se stranke koje traže njihovu uslugu svjesno prilagođavaju, a sve u interesu što efikasnije, brže i primjerenije isporuke. Takva pravila se najčešće odnose na način pakiranja, popunjavanja formulara i ostale dokumentacije koja treba pratiti svaku pošiljku, kao i, što je dosta čest slučaj kod stalnih isporuka, vrijeme preuzimanja pošiljki od strane poduzeća za paketnu distribuciju.

Obilježja međunarodne paketne distribucije su neraskidivo vezana uz djelatnost koja se obavlja u procesu isporuke pošiljke od pošiljatelja do primatelja. Usluge koje su povezane s uslugama ekspresne dostave mogu uključivati, ali nisu ograničene, na usluge carinskog posredovanja i organizacije logistike pošiljki. Carinsko posredovanje se sastoji od obavljanja poslova i procedura koje se koriste kako bi se izbjeglo uobičajeno kašnjenje postupka carinske obrade dokumenata ili za dobivanje ubrzane obrade pošiljaka, istovremeno zadovoljavajući potrebnu carinsku proceduru. Logistika je proces planiranja, provedbe, upravljanja i regulacije protoka i skladištenja roba, usluga i povezanih informacija od točke originalnog početka pošiljke do točke izvršavanja usluge vezane za pošiljku. Usluga ekspresne dostave može sadržavati jedan ili više dodatnih elemenata, kao što su prikupljanje pošiljki sa adrese označene od strane pošiljatelja, puštanje pošiljke na potpis, garancija dostave unutar određenog specifičnog vremena, elektronička i/ili druge napredne tehnologije kontrole pošiljki,

<sup>4</sup> Andrijanić, I.: Vanjska trgovina: Kako poslovati s inozemstvom, Zagreb, Mikrorad, 1999, str.38.

<sup>5</sup> APEC-Asia-Pacific Economic Cooperation (2004). Definition of Express Delivery Services. Santiago:APEC-Asia-Pacific Economic Cooperation 23rd Meeting of APEC's Group on services (GOS) 2004/SOMI/GOS/021 Agenda Item: IV.6.

te sposobnost potvrđivanja dostave pošiljke pošiljatelju.<sup>6</sup> Postoji veliki broj usluga koje su posebno važne za ukupno pružanje usluga ekspresne dostave, kao što su npr. skladištenje i skladišne usluge, usluga agenta u prijevozu, prijevozničke usluge, carinsko posredovanje, prikupljanje i evidentiranje pošiljki, usluge naručivanja, planiranje potreba i kontroliranje, pakiranja, on-line informiranje i obrada podataka, iznajmljivanje komercijalnih vozila s vozačima te ostalo. Obilježja pojedinih poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju u mnogim slučajevima ovise i o državama u kojima se ili preko kojih se obavlja proces paketne distribucije, i vezan je za specifične carinske i porezne propise, ili nestandardizirane propise u transportnom poslovanju, kao i sve ostale činitelje koji imaju utjecaja na cjelokupan proces paketne distribucije. Svi takvi čimbenici koji su vezani uz pojedine države koje su uključene u proces paketne distribucije u mnogome su ograničavajući faktor koji utječe na uvjete pod kojima se obavlja usluga. Postoji obostrani interes poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju i korisnika usluga prema državama sudionicama u procesu paketne distribucije da standardiziraju propise i ujednače uvjete poslovanja za sve sudionike u procesu.

Sudionici u poslovanju međunarodne paketne distribucije su svi subjekti koji na bilo koji način sudjeluju u procesu međunarodne paketne distribucije od trenutka davanja naloga za slanje do isporuke pošiljke. Standardno se mogu u tom procesu identificirati direktni sudionici kao što su korisnik usluga, poduzeće za međunarodnu paketnu distribuciju, transportne organizacije koje sudjeluju u procesu distribucije i na kraju državne institucije, vezane za distribuciju i transport robe. Korisnik usluga kao početni davatelj naloga za obavljanje posla međunarodne paketne distribucije je poduzeće, institucija ili osoba koja želi koristiti uslugu međunarodne paketne distribucije zbog nekog svog poslovnog ili osobnog interesa. Poduzeće za međunarodnu paketnu distribuciju svojom logistikom (transport, skladištenje i distribucija pošiljki, međunarodno otpremništvo, koordinacija svih djelatnosti i ostalo) omogućuju svojim djelovanjem ili suradnjom s međunarodnim partnerima ostvarenje procesa distribucije, a najčešće imaju multinacionalni karakter. Transportne organizacije sudjeluju u procesu kada poduzeće za međunarodnu paketnu distribuciju nema organiziranu vlastitu transportnu mrežu u određenim dijelovima svijeta, ili kada je njihovo korištenje neizbježno s obzirom na udaljenosti i vrstu transporta koja se zahtijeva, kao što je npr. prijevoz pošiljki između različitih kontinenata ili suprotnih krajeva velikih kontinenata gdje je praktički neizbježan prijevoz zračnim ili morskim putem. Državne institucije vezane za distribuciju i transport robe u zemljama kroz koje pošiljka prolazi su bitan i nezaobilazan sudionik u procesu međunarodne paketne distribucije (granična policija, carinska služba, financijske službe, sanitarna, fitopatološka, tržišna inspekcija i ostale službe zadužene za kontrolu ispravnosti i kvalitete robe), a svojim propisima i postupcima nastoje biti usklađene sa zemljama i regijama u vlastitom okruženju.

Načini obavljanja međunarodne paketne distribucije mogu se razlikovati s obzirom na prijevozna sredstva i na brzinu distribucije. Prijevozna sredstva u međunarodnoj paketnoj distribuciji podijeljena su na način na koji se manifestira njihovo kretanje kroz prostor, a to može biti kopnom, vodom i zrakom. Kopneni način prijevoza podrazumijeva prijevoz cestom (bicikl, motorno vozilo) ili željeznicom (teretni vlakovi), pri čemu je cestovni prije-

<sup>6</sup> Isti izvor kao pod 5.

voz gotovo uvijek neizbježan makar u maloj mjeri prilikom preuzimanja i dostave robe, dok prijevoz željeznicom u velikoj mjeri ovisi o postavljenim uvjetima u nalogu za distribuciju i koristi se samo kada nema postavljenih ograničenja u pogledu roka dostave ili kada su ta ograničenja dovoljno vremenski fleksibilna, te kada se želi za određenu pošiljku postići što niža cijena prijevoza od pošiljatelja do primatelja robe. Prijevoz vodenim putem se pojavljuje u svim situacijama kada je to neophodno ili jedino moguće zbog zemljopisnog položaja, konfiguracije terena, brzina dostave nije važna, niska cijena prijevoza igra ulogu i ostali razlozi. Zračni prijevoz postao je temeljni način prijevoza u međunarodnoj paketnoj distribuciji, te je njegov razvitak u velikoj mjeri utjecao i na sam sustav međunarodne paketne distribucije kakav se razvio danas u svijetu (preuzimanje, pakiranje, prijevoz i dostavljanje pošiljaka).

Prijevoz tereta zrakom sve više dobiva na značenju, iako se danas najveći dio zračne plovidbe odvija u cilju prijevoza putnika. U svjetskim razmjerima odnos prijevoza putnika i tereta kreće se u omjeru 70%:30%. Postotak prijevoza tereta neprestano se povećava, što je rezultat činjenice da se neprestano povećava nosivost zrakoplova, a time i broj roba koje se mogu prevoziti zrakoplovom. Zračni vozači se sve više uključuju u kombinirane mješovite prijevoze s ostalim vozarima, što također povećava njihovo sudjelovanje u prijevozu roba.<sup>7</sup> Zračni prijevoz omogućuje brže izvršenje kupoprodaje, manje ulaganje u ambalažu, koja je u zračnom prijevozu neusporedivo lakša, bržu naplatu isporučene robe, jednostavniji postupak oko transportne dokumentacije, manje troškove osiguranja robne pošiljke i druge prednosti u odnosu na druge vrste prijevoza roba.<sup>8</sup> Zrakoplovni prijevoz je nezaobilazan i u velikoj mjeri univerzalan za veliku većinu pošiljki za međunarodnu paketnu distribuciju zbog svoje mogućnosti dostupa u bilo koji dio svijeta u najkraćem mogućem roku i uz najfleksibilnije mogućnosti kombiniranja načina dostave pošiljke, koja nije vezana uz samo jedan put prijevoza već nudi u većini slučajeva više varijanti dostave pošiljki u bilo koji dio zemaljske kugle. Osnovne prednosti zračnog prijevoza su brzina prijevoza, redovitost i sigurnost.<sup>9</sup> Zbog toga poduzeće za međunarodnu paketnu distribuciju kao primarnu iskazuje cijenu usluge za paketnu dostavu koja se odnosi na zračni prijevoz pošiljke, te se iz toga može zaključiti važnost zračnog prijevoza za cjelokupnu djelatnost međunarodne paketne distribucije i razinu povezanosti koju ta djelatnost u najnovije doba ostvaruje sa zračnim prijevozom u svim oblicima svog djelovanja.

Brzina distribucije pošiljke u sistemu međunarodne paketne distribucije u velikoj mjeri je odrednica po kojoj se ocjenjuju i kompariraju poduzeća kojima je to glavna i osnovna djelatnost. Stoga suštinu uspješne strategije razvoja poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju čini njegov način organizacije koji daje sposobnost da u što kraćem vremenu uz minimalne troškove dostavi paketnu pošiljku, a da u tom poslu budu zadovoljeni svi učesnici u procesu distribucije. Pošiljatelj i primatelj robe su zadovoljeni sa što bržom dostavom pošiljke u ispravnom stanju, a svi ostali sudionici u procesu distribucije s naknadom koju će ostvariti za obavljanu uslugu dostave paketne pošiljke. Ovisno o nalogu koji se ispostavlja za obavljanje posla paketne distribucije pošiljke, određuje se i brzina kojom će se čitav proces

<sup>7</sup> Aržek, Z., Transport i osiguranje, 3 izd., Mikrorad, Zagreb, 1999, str. 249.

<sup>8</sup> Andrijić, I., Vanjska trgovina: Kako poslovati s inozemstvom, Mikrorad, Zagreb, 1999, str. 752.

<sup>9</sup> Isti izvor kao pod 8, str. 752.

distribucije pošiljke od pošiljatelja do primatelja robe obavljati. Iz naloga se mogu doznati uvjeti koji se postavljaju za otpremu pošiljke, kao što su vrsta, oblik, veličina i masa pošiljke, te mogući dodatni zahtjevi koji se moraju zadovoljiti prilikom distribucije pošiljke. Kada se uz sve poznate postavljene uvjete iz naloga za paketnu distribuciju dodaju i podaci o izboru tarifnog modela, to jest predviđene naknade za obavljanje posla distribucije pošiljke koju je izabrao nalogodavatelj, može se pristupiti i izboru načina distribucije što na kraju svega presudno utječe na samu brzinu distribucije pošiljke. Svako poduzeće za međunarodnu paketnu distribuciju za obavljanje svoje djelatnosti u pravilu koristi više načina distribucije pošiljki većinom vezanih uz korištenje različitih prijevoznih sredstava, a izbor između načina distribucije pošiljke presudno utječe na brzinu paketne distribucije i određuje vremensko razdoblje u kojemu će se obaviti dostava pošiljke od pošiljatelja do primatelja robe. Poduzeće za međunarodnu paketnu distribuciju u svom poslovanju daje mogućnost izbora između više vrsta distribucije paketnih pošiljki sa različitom naknadom za obavljanu uslugu, a s izborom načina distribucije nalogodavatelj automatski odabire i određenu brzinu distribucije pošiljke. Svaki izabrani način distribucije nosi sa sobom i karakteristike koje su presudne u njegovom razlikovanju od ostalih načina distribucije i presudno utječu na samu brzinu distribucije paketnih pošiljki.

Općenito se smatra da je s gledišta postizanja brzine u distribuciji paketnih pošiljki najbrži način prijevoza zračnim putem, a slijede ga redom cestovni, željeznički i na kraju brodski prijevoz pošiljki. S obzirom na brzinu distribucije paketnih pošiljki nastoje se sve pošiljke za koje je tražena brza dostava poslati zračnim prijevozom zbog njegove neusporedive prednosti u odnosu na ostale načine prijevoza i takav način prijevoza preuzima najveći dio pošiljki za koji je tražena brza paketna distribucija. Cestovni prijevoz se koristi pri brzim dostavama pošiljki samo u onim situacijama kada je to s gledišta postizanja brzine dostave najpraktičnije, a to je većinom slučaj sa dostavama paketnih pošiljki u susjedne zemlje, gdje se ne može postići prednost u vremenu pri distribuciji zračnim putem preko zbirnih sabirališta pošiljki i njihova dostava na relativno malu udaljenost od mjesta početnog slanja pošiljke. Željeznički i brodski prijevoz su vrlo izuzetno zastupljeni u paketnoj distribuciji kada se zahtijeva brzina dostave pošiljki zbog svojih specifičnosti i karakteristika koje ne idu u prilog brzim dostavama, te se koriste vrlo rijetko i samo u situacijama kada nije moguće ostvariti dostavu pošiljke zračnim ili cestovnim putem.

## 2. VRSTE MODELA POSLOVNIH STRATEGIJA

Modele poslovnih strategija međunarodne paketne distribucije možemo promatrati i podijeliti po nekoliko bitnih karakterističnih značajki. Te značajke prvenstveno su vezane uz način obavljanja distribucije pošiljki u sistemu međunarodne paketne distribucije.

Za obavljanje usluga koje nudi poduzeće za međunarodnu paketnu distribuciju veoma su važni načini komunikacije s korisnicima, kao i unutar samog poduzeća, vremenski rokovi, dostupna sredstva transporta, prostorna lokacija skladišta, način informiranja korisnika o statusu pošiljke, te kao jako bitno sama unutrašnja organizacija distribucijskog sustava poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju. O mogućnostima poduzeća da primijeni modele poslovnih strategija ovisi i uspjeh koji se postiže njihovom primjenom u praksi.

Kroz različita istraživanja provedena sa ciljem kreiranja modela i rješavanja problema oblikovanja velike uslužne mreže brze paketne distribucije, cilj je uvijek pronalaženje najjeftinijeg načina prijenosa paketa s polazišta prema ciljnom odredištu. Sve to se oblikuje uzimajući u obzir mogućnosti usluge, ograničene mogućnosti razvrstavanja paketa, te ograničen broj cestovnih vozila i ograničenja zračnog prijevoza.<sup>10</sup>

Važan aspekt prilikom dizajniranja sustava raspodjele pošiljki je utvrđivanje lokacija. Za sustave kod kojih se dostava obavlja na većem broju mjesta, problem usmjeravanja i problem lokacije je potrebno sagledavati u isto vrijeme.<sup>11</sup>

Paketna distribucija je složena industrija čiji je cilj djelotvorno koristiti skupe resurse i zadovoljiti vremensku komponentu. Proces planiranja distribucije je moguće rastaviti na potprobleme, a kako bi se sam proces mogao pratiti. Rastavljanje cjelokupnog procesa može imati negativan utjecaj na kvalitetu rješenja. Autori smatraju da je u traženju odgovarajućih rješenja spojiti dva ključna i povezana potproblema: kupljenje i usmjeravanje pošiljki, te balansiranje s dostupnom opremom.<sup>12</sup>

Prema Beamon, cilj uporabe simulacijskih modela je utvrđivanje strategija koje su najdjelotvornije ujednačavaju oblike različitih zahtjeva distributivnih lanaca.<sup>13</sup>

Složeni sustavi paketne distribucije se oblikuju uz korištenje idealizirane mrežne geometrije, troškova, troškova manipulacije, potražnje i korisničke distribucije, te načina usmjeravanja. Cilj je pronalaženje jednostavnih i izvodivih smjernica za oblikovanje i vođenje mreža koje uključuju način transporta i nivo usluge. Na primjer, prekonoćni (hitri) i dulji (odgođeni) rokovi. Autori nude pristup koji daje uvid u oblikovanje i manipulaciju integriranog sustava paketne distribucije. Rezultati istraživanja ukazuju da je korisnost integriranog sustava veća u slučajevima kada je veći broj odgođenih rokova, u usporedbi s hitrim rokovima. Upravo ovaj rezultat pomaže u pojašnjavanju različitih poslovnih strategija paketne distribucije u današnje vrijeme. Smilowitz i Daganzo utvrdili su da integrirana djelovanja omogućavaju značajne uštede u cijeni lokalne distribucije. Nadalje, integrirana djelovanja, neke pošiljke koje se dostavljaju po odgođenim rokovima (u okviru više od 3 dana), obično putuju cestovnim prijevozom, mogu se po mogućnosti slati zračnim prijevozom. Ispravnim izborom pošiljki koje se u odgođenom vremenu šalju zračnim prijevozom, pomažemo djelotvornost cestovne distribucijske mreže.<sup>14</sup>

<sup>10</sup> Kim, D. i drugi, Multimodal Express: Package Delivery: A Service Network Design Application, *Transportation Science*, 33 (4), 1999, str. 391-407, INFORMS.

<sup>11</sup> Berger, R., Coullard, C. i Daskin, M., Location-Routing Problems with Distance Constraints, *Transportation Science*, 41 (1), 2007, str. 29-43, INFORMS.

<sup>12</sup> Cohn, A. i drugi, Integration of the Load-Matching and Routing Problem with Equipment Balancing for Small Package Carriers, *Transportation Science*, 41, 2007, str. 238-252, INFORMS.

<sup>13</sup> Beamon, B., Supply chain design and analysis: models and methods, *International Journal of Production Economics*, 55, 1998, str. 281-294.

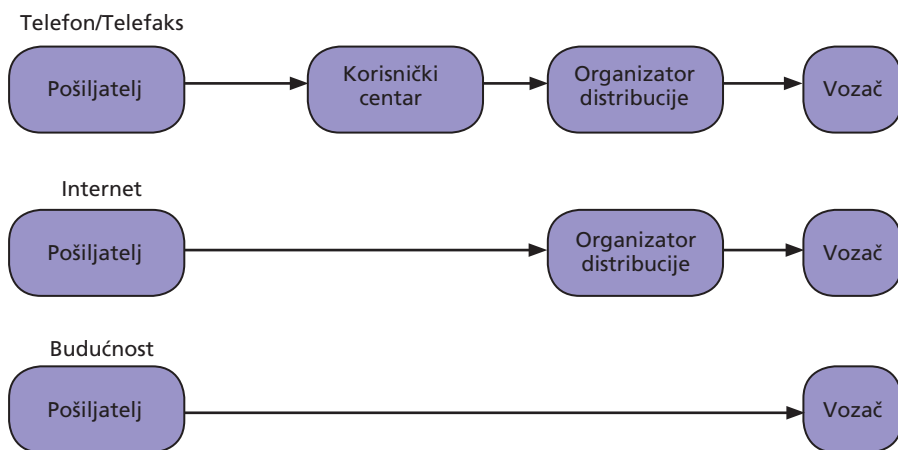
<sup>14</sup> Smilowitz, K. i Daganzo, C., Cost modeling and solution techniques for complex transportation systems, Evanston: IEMS Working paper 04-006, Northwestern University.

Distribucija se sastoji od fizičkog dijela, transporta pošiljke i nematerijalnog dijela, koji bi se sastojao od davanja naloga, organiziranja preuzimanja, distribucije i dostave pošiljke, te izvještavanja o trenutnom statusu pošiljke. S obzirom na razvoj tehnologije i mogućnosti komunikacije možemo reći da su se distribucijski modeli davanja naloga za prikupljanje pošiljke mijenjali usporedo sa razvojem tehnoloških dostignuća i sa sobom su donosili različite procedure i postupke za izvršavanje dobivenih naloga. Različiti načini distribucijskih modela davanja naloga za prikupljanje pošiljke su prikazani na Slici 1.

Prije nepunih desetak godina glavno sredstvo komunikacije prilikom davanja naloga za distribuciju pošiljke je bio telefon ili nešto naprednije telefaks, preko kojeg je dobivan nalog korisničkom centru zaduženom za telefonsko prikupljanje i obradu naloga. Organizator distribucije je dobivao od korisničkog centra informacije o nalogu za distribuciju pošiljke i angažirao bi vozača s vozilom da prikupi pošiljke.

Razvoj i proširenje uporabe Interneta u zadnjem desetljeću donijelo je mogućnost da pošiljatelj daje direktno nalog za distribuciju pošiljke preko Interneta prema organizatoru distribucije koji onda angažira slobodnog vozača za prikupljanje te pošiljke i izvršenje naloga. Budućnost bi trebala donijeti mogućnost da pošiljatelj može direktno kontaktirati vozača o postojanju naloga za prikupljanje pošiljke i da shodno ostvarenom kontaktu i dobivenom nalogu vozač sukladno ovlaštenjima može izvršiti takav direktni nalog o prikupljanju pošiljke. Takav scenarij se čini vrlo izgledan u vrlo skoro vrijeme s obzirom na razvoj mobilnih tehnologija i njihovo unaprjeđivanje načina komunikacije.

**Slika 1.** Distribucijski modeli davanja naloga za prikupljanje pošiljke



U takvim okolnostima se donosi strategija paketne distribucije, koja je izvršni plan aktivnosti što opisuje kako će pojedinac ili organizacija obaviti dobiveni zadatak. Ona je plan koji opisuje što organizacija predlaže da se napravi, da bi se postigao uspjeh u određenom



zadatku. Organizacije često formuliraju strategije poduzeća, proizvoda i uslužne strategije, kao i operativne, izvršne, te upravljačke strategije za podršku poslovnim procesima.<sup>15</sup>

Postupak stvaranja strategije se smatra kao proces formuliranja strategije. Taj proces formuliranja strategije rezultira stvaranjem strategije, plana ili provedivog rješenja. Takav postupak definira korake koji su potrebni da bi se formulirala optimalna strategija ili rješenje. Očekivani rezultati strategije su ovisni o onome tko stvara strategiju, organizaciji i stanju za koji je strategija potrebna. Strategije se ciljano razvijaju za razne namjene, i pod različitim uvjetima i situacijama. Željeni rezultat koji se postigne, očekuje se da bude različit u svakoj situaciji.<sup>16</sup>

Poslovna strategija se usredotočuje na poslovnu jedinicu ili razinu proizvoda, te razmatra unapređenje konkurentске pozicije proizvoda ili usluge. Strategije poslovnih jedinica određuju na koji će se način pojedini poslovi poduzeća natjecati na tržištu pripadajuće djelatnosti. One su, za razliku od globalnih i uopćenih korporacijskih strategija, puno određenje i moraju biti usklađene s poslovnom situacijom poduzeća u pripadajućoj industriji.<sup>17</sup> Poslovne strategije određuju način na koji će poduzeća poboljšavati svoj tržišni položaj, koje će tržišne segmente obrađivati i kolika će biti širina njihovog nastupa. Konkurentsku prednost moguće je ostvarivati osiguravanjem proizvodnje s troškovima koji su niži od konkurenata ili putem diferencijacije proizvoda.

Svojevrsnom analogijom funkcija poslovnih strategija i načina poslovanja poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju možemo razlikovati tri osnovna modela poslovnih strategija međunarodne paketne distribucije:

- (a) pozivni model,
- (b) ugovorni model,
- (c) kombinirani model.

Osnovna razlika između navedenih modela poslovnih strategija međunarodne paketne distribucije odnosi se na način na koji korisnik usluga međunarodne paketne distribucije kontaktira i komunicira sa samim poduzećem za međunarodnu paketnu distribuciju pri davanju naloga za obavljanje usluge.

Korisnik usluga međunarodne paketne distribucije je onaj subjekt, koji dajući nalog za uslugom istovremeno odabire između korištenja pojedinih modela poslovnih strategija, i to samim načinom na koji komunicira s poduzećem za međunarodnu paketnu distribuciju.

Ako korisnik usluga međunarodne paketne distribucije svoje potrebe za korištenjem usluga ima samo povremeno ili u neredovitim vremenskim razdobljima unutar tjedna, mjeseca ili godine, poduzeće za međunarodnu paketnu distribuciju koristi pozivni model po-

<sup>15</sup> Ulwick, A., *Business Strategy Formulation: Theory, Process, and the Intellectual Revolution*, westport Quorum Books, Greenwood Publishing Group, Inc., 1999, str. 4.

<sup>16</sup> Ulwick, A., *Business Strategy Formulation: Theory, Process, and the Intellectual Revolution*, westport Quorum Books, Greenwood Publishing Group, Inc., 1999, str. 5.

<sup>17</sup> Buble, M., ur., *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005, str. 132.



slovnih strategija koji podrazumijeva angažiranje njegovih logističkih resursa za obavljanjem postavljene naloge tek po dobivenom korisničkom zahtjevu.

Odabir poslovne strategije u mnogim situacijama ovisi o tome koliko često korisnik koristi uslugu međunarodne paketne distribucije i da li ima posebne poslovne ugovore o korištenju usluge. Isto tako, jako je bitno da li je zatražena usluga međunarodne paketne distribucije od strane korisnika takvog oblika da se ponavlja svaki dan, nekoliko dana u tjednu, tjedno ili na neki drugi ciklički način. Kod takvog cikličkog ponavljanja zahtjeva za uslugama međunarodne paketne distribucije, korisniku se preporuča sklapanje poslovnog ugovora o korištenju usluga, koji će njemu donijeti određene financijske pogodnosti, a samom poduzeću za međunarodnu paketnu distribuciju olakšati ispunjavanje zahtjeva koji se od njega traže. Takvim ugovorom poduzeće za međunarodnu paketnu distribuciju rješava u velikoj mjeri svoje logističke probleme kod ispunjavanja različitih naloga za istovjetnom uslugom od strane jednog korisnika, jer može primijeniti ugovorni model poslovnih strategija za izvršavanje postavljenih zadataka.

Korisnik usluga međunarodne paketne distribucije može i dalje, ako za to ima poslovne potrebe, naročito kod različitih nestandardnih zahtjeva za uslugom, zahtijevati obavljanje usluga koje nisu obuhvaćene ugovorom i tada poduzeće za međunarodnu paketnu distribuciju primjenjuje kombinirani model poslovnih strategija da bi udovoljilo zahtjevu korisnika. Takav kombinirani model poslovnih strategija zahtijeva punu angažiranost svih kapaciteta poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju, ali je u neku ruku i pokazatelj kolika i kakva je njegova sposobnost da ispunjava sve korisničke zahtjeve koji se postavljaju pred njega.

### 3. POZIVNI MODEL POSLOVNE STRATEGIJE

Pozivni model poslovnih strategija međunarodne paketne distribucije (Slika 2.) je u suštini osnovni model poslovne strategije baziran na čistom komercijalnom otvorenom tržišnom principu s korisnikom koji traži uslugu međunarodne paketne distribucije i poduzećem za međunarodnu paketnu distribuciju koje daje tu uslugu bez ikakvih posebnih prethodnih pogodovanja u bilo kojem obliku.

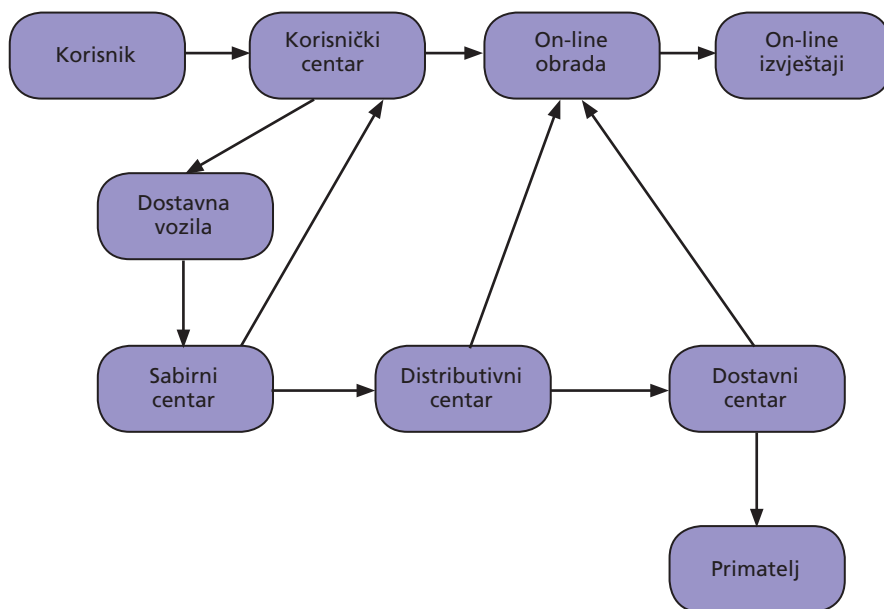
Ovaj model se smatra početnim modelom u poslovanju poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju, jer zadovoljava ostvarivanje osnovne djelatnosti koja se nudi korisnicima usluga. Pravilno izvršavanje pozivnog modela poslovnih strategija međunarodne paketne distribucije može zadovoljiti sve potrebne uvjete za normalno poslovanje po standardima koji se traže i primjenjuju u poslovanju većine poduzeća u toj djelatnosti. Za korisnika usluga međunarodne paketne distribucije, koji nema stalnu i redovitu potrebu za takvim uslugama, korištenje pozivnog modela poslovnih strategija od strane poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju u potpunosti zadovoljava sve njegove zahtjeve.

Korisnik daje, po izraženoj potrebi za korištenjem usluga međunarodne paketne distribucije, nalog za prikupljanje, distribuciju i dostavu pošiljke korisničkom centru poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju, koji na osnovu informacija koje je dobio u nalogu, organizira svoje aktivnosti u cilju izvršavanja naloga. U svom nalogu za uslugu međunarod-

ne paketne distribucije korisnik bi trebao dati sve relevantne podatke koji su potrebni da se može odrediti kakva se usluga traži (vremenska ograničenja, vrsta prijevoza, da li se pošiljka može smatrati klasičnom paketnom pošiljkom po svom obliku, veličini ili pakiranju).

Na osnovu takvih dobivenih podataka o pošiljci, korisnički centar angažira dostavna vozila da prikupe pošiljke. Dostavna vozila su većinom raspoređena po teritorijalnom principu na području koje pokrivaju, i u komunikaciji sa svojim organizatorima distribucije dostavnih vozila, koji primaju naloge u korisničkoj mreži međunarodne paketne distribucije, mogu biti vrlo brzo upućena na mjesto prikupljanja pošiljke. Organizatori distribucije dostavnih vozila, na osnovu podataka koje su dobili, koordiniraju prikupljanje pošiljki na određenom području i u ovisnosti o popunjenosti kapaciteta dostavnih vozila organiziraju sve potrebne aktivnosti za što brže i efikasnije izvršavanje naloga koji su dobiveni.

**Slika 2.** Pozivni model poslovnih strategija međunarodne paketne distribucije



Zadatak vozača u dostavnih vozilima je da, po dolasku na mjesto prikupljanja pošiljke, od pošiljatelja koji koristi usluge međunarodne paketne distribucije preuzme pošiljku, popuni prijevoznčku ispravu s podacima o pošiljci i informacijama o traženoj usluzi, te kada je pošiljatelj potpiše, daje primjerak prijevoznčke isprave kao potvrdu o preuzimanju pošiljke.

Prijevoznčka isprava, koja se u sistemu međunarodne paketne distribucije sastoji od više samokopirajućih listova, redovno osim podataka o pošiljci na sebi sadrži i kodiranu šifru pošiljke koji je ujedno i slovno-broječni kod na osnovu kojeg pošiljatelj može pratiti daljnji

put pošiljke. Taj slovno-brojčani kod se najčešće, u svim pratećim izvještajima o pošiljci, označava kraticom HAWB (House Air Way Bill), što je proizišlo iz situacije da se pošiljke u sistemu međunarodne paketne distribucije najčešće šalju zračnim prijevozom, a za zračnog prijevoznika se tretiraju kao interne kućne pošiljke pojedinog poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju. Može se reći da je to interna kodirana šifra za pošiljku koju koristi svaki poslovni sistem za međunarodnu paketnu distribuciju da bi se moglo voditi evidenciju, koordinirati distribuciju i dostavu, te davati pravovremene informacije o pošiljci. Ta interna kodirana šifra se najčešće sastoji od kombinacije slova i brojeva, ili samo brojeva, i kao takva najčešće je univerzalna za svaki pojedinačni poslovni sistem za međunarodnu paketnu distribuciju, te samo on može na osnovu nje ustanoviti pošiljku koju označava, kao i tip usluge koja se obavlja.

Jedan primjerak ispunjene prijevoznicike isprave kao potvrdu preuzimanja pošiljke vozač dostavnog vozila zadržava za sebe, a ostatak mora naljepiti ili na neki drugi način prikazati uz pošiljku koja s tim dokumentom ide u daljnju distribuciju i dostavu do krajnjeg primatelja pošiljke.

Prikupljene pošiljke dostavna vozila dovoze u sabirni centar poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju, gdje se pošiljke označavaju, razvrstavaju i sortiraju prema vrsti usluge, načinu prijevoza, državi i mjestu odredišta, kao i prema drugim specifičnostima koje može imati svaka pojedinačna pošiljka od svog volumena, težine, broja koleta ili pakiranja. Iz sabirnog centra šalju se u korisnički centar poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju konačni podaci o pošiljci zajedno s njenom kodiranom šifrom prije njenog slanja u daljnju distribuciju i dostavu. Takva procedura je potrebna zbog usklađivanja podataka o pošiljci sa početnim nalogom korisnika za obavljanjem usluge, te proslijeđivanjem podataka o pošiljci na daljnju on-line obradu sistema za međunarodnu paketnu distribuciju. Sabirni centar poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju je najčešće posljednje mjesto za pošiljke prikupljene u državi pošiljatelja prije slanja preko državne granice u velike distributivne centre koji služe za prikupljanje pošiljki iz čitave regije i raspoređeni su ovisno o načinu prijevoza i zatražene usluge za pošiljke koje primaju. Prije slanja pošiljki iz sabirnog centra prema distributivnom centru moraju se obaviti svi potrebni carinski poslovi da bi se pošiljke mogle izvesti iz zemlje pošiljatelja. U pravilu, sabirni centar je povezan, na dnevnoj osnovi, zračnom linijom sa glavnim kontinentalnim distributivnim centrom koji preuzima zračne pošiljke velike hitnosti za dostavu, te cestovnom linijom s regionalnim distributivnim centrom koji preuzima sve ostale tipove pošiljki.

Distributivni centri kod velikih sistema za međunarodnu paketnu distribuciju su obično raspoređeni tako da postoji jedan veliki distributivni centar na kontinentu koji prikuplja pošiljke koje se šalju zračnim putem i nekoliko manjih regionalnih distributivnih centara na kontinentu raspoređenih proporcionalno potrebama poslovanja u nekoliko različitih kontinentalnih regija. Veliki kontinentalni distributivni centar zadužen je za prikupljanje zračnih pošiljki iz svih dijelova kontinenta, te primanje zračnih pošiljki iz svih krajeva svijeta koje su namijenjene za taj kontinent. On prikuplja sve zračne pošiljke za cjelokupni poslovni sistem za međunarodnu paketnu distribuciju, koje su vezane za taj kontinent, neovisno sa kojeg drugog kontinenta ili dijela vlastitog kontinenta te pošiljke dolazile. Manji regionalni distributivni centri u poslovnom sistemu za međunarodnu paketnu distribuciju većinom

su tako raspoređeni da pokriju distribuciju pošiljki na nekom određenom regionalnom području, koje najčešće čini osim domicilne države i određen broj država u okruženju. Broj država i veličina područja koje pokriva vezana je za obujam i učinkovitost poslovanja koje poslovni sistem za međunarodnu paketnu distribuciju obavlja na tom području. Regionalni distributivni centri u pravilu su povezani zračnim linijama s kontinentalnim distributivnim centrom i ostalim regionalnim distributivnim centrima, te cestovnim linijama, a rjeđe zračnim linijama sa svim sabirnim centrima u regiji koju pokrivaju i imaju pod svojom nadležnošću. Za vrijeme boravka u distributivnim centrima, pošiljke u sistemu za međunarodnu paketnu distribuciju se smatraju pošiljkama u provozu kroz treće zemlje, to jest u privremenom prolazu između zemlje slanja pošiljke i zemlje primanja pošiljke. U čitavom tom provoznom procesu većinom nije potrebno dobivanje posebne dodatne carinske dokumentacije za svaku pojedinačnu pošiljku, već se one tretiraju kao zbirne pošiljke.

Pošiljke iz distributivnih centara šalju se u dostavne centre prema mjestu odredišta pošiljke. Dostavni centri poslovnih sistema za međunarodnu paketnu distribuciju u pravilu funkcioniraju kao dijelovi puno veće poslovne cjeline koja je u isto vrijeme sabirni centar za prikupljanje pošiljki i dostavni centar za dostavu pošiljki. Najčešće, takvi dostavni centri u velikim sistemima za međunarodnu paketnu distribuciju pokrivaju područje jedne države ili čak dijela te države, ako je riječ o velikim područjima ili područjima s velikom ekonomskom snagom. Zadatak dostavnog centra je da po primitku pošiljke iz distributivnog centra u što kraćem roku organizira i dostavi pošiljku iz sistema međunarodne paketne distribucije krajnjem primatelju. Dostavni centar sistema za međunarodnu paketnu distribuciju mora se pobrinuti da se prije dostave riješe i obave svi carinski poslovi oko uvoza pošiljke u državu primatelja. Prilikom dostave pošiljke, primatelj obavezno potpisuje prijevozničku ispravu, te uz pošiljku dobiva jedan njen primjerak, a isto tako podrazumijeva se da najmanje jedan potpisani primjerak zadržava kod sebe dostavljač za dostavni centar.

Od preuzimanja do dostave pošiljka je u sistemu za međunarodnu paketnu distribuciju praćena tijekom čitavog puta preko svoje kodirane šifre. Od trenutka kada je sabirni centar primio pošiljku i njenu kodiranu šifru prosljedio u korisnički centar poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju, pošiljka je uključena u on-line obradu poslovnog sistema za međunarodnu paketnu distribuciju. Isto tako na on-line obradu dolaze svi trenutni podaci o promjenama statusa pošiljke na njenom putu koji se šalju od strane distributivnog i dostavnog centra. Ovlaštene osobe za organizaciju i slanje pošiljki od sabirnog, distributivnog do dostavnog centra u svakom pojedinom momentu promjene statusa pošiljki elektronski daju podatke o tome, i ti podaci se prosljeđuju na on-line obradu sistema za međunarodnu paketnu distribuciju. Može se reći da je stalnim ažuriranjem statusa pošiljki, zbog stalnih i brzih promjena pozicija pošiljke, dovelo do toga, da se daju svakodnevni novi podaci na on-line obradu, a samim time dobivaju i novi ažurirani redovni dnevni on-line izvještaji.

Pozivni model poslovnih strategija međunarodne paketne distribucije zahtijeva od poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju da osigura sve uvjete izvršavanja naloga korisnika usluga bez obzira koje udaljenosti na zemaljskoj kugli su u pitanju. Globalizacija je donijela poslovne situacije koje zahtijevaju kontakte i poslovne dogovore, a slijedom toga i potrebu za slanjem pošiljki u najudaljenije krajeve svijeta. Poduzeće za međunarodnu paketnu distribuciju, u svrhu izvršavanja naloga, osigurava poslovne kapacitete, neovisno da

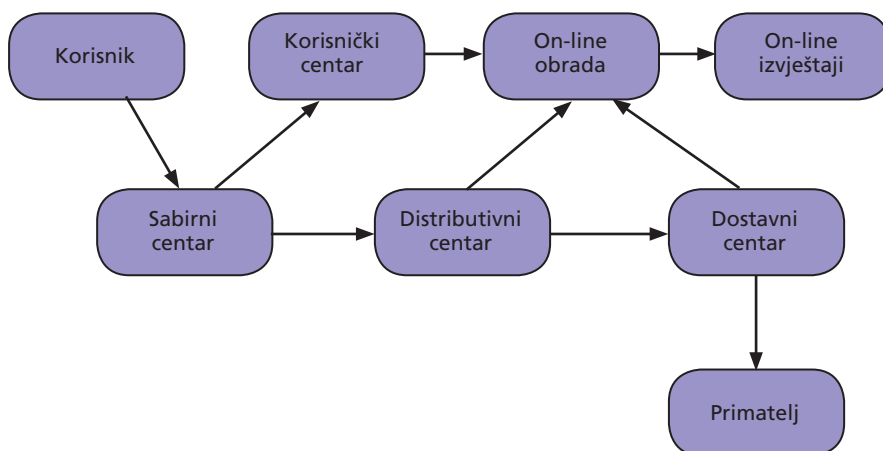
li unutar svog sistema ili preko partnerskih poduzeća širom svijeta sa kojima surađuje, koji su potrebni da se ispuni nalog korisnika usluga sa svim specifičnostima u pogledu mjesta dostave pošiljki koje on donosi. Sposobnost brzog i učinkovitog povezivanja poslovnih partnera, bez obzira na zemljopisnu udaljenost, postala je komparativna prednost poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju pred svim ostalim sudionicima u transportu pošiljki širom svijeta. Takva prednost pred konkurentima, kao posljedica pružanja specifične usluge za koju nisu svi sposobni, postaje osnova za poduzeće za međunarodnu paketnu distribuciju da ostvari proširenje poslovnih veza s korisnikom svojih usluga koja može dovesti do sklapanja trajnog ugovora o poslovnoj suradnji za poslove međunarodne paketne distribucije.

#### 4. UGOVORNI MODEL POSLOVNE STRATEGIJE

Ugovorni model poslovne strategije međunarodne paketne distribucije (Slika 3.) podrazumijeva napredak u poslovnom odnosu između korisnika usluge međunarodne paketne distribucije i poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju. Na osnovu dotadašnjeg poslovanja i izražene potrebe za uslugama poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju pojavila se potreba da se ugovorno riješe zahtjevi za korištenjem usluga sa mogućnostima da se te usluge realiziraju na što efikasniji i korisniji način.

Korištenjem ugovornog modela poslovnih strategija međunarodne paketne distribucije postiže se dodatna kvaliteta u poslovanju poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju, kojom ono korisniku svojih usluga daje mogućnost da sudjeluje u organiziranju i pripremanju pošiljki za slanje prije njihovog fizičkog preuzimanja. Takav način poslovanja s ugovorenim načinom rada prema potpisanom ugovoru o poslovnoj suradnji donosi više-struke koristi objema stranama u poslu dostave pošiljki u sistemu međunarodne paketne distribucije.

**Slika 3.** Ugovorni model poslovnih strategija međunarodne paketne distribucije



Korisnik usluga međunarodne paketne distribucije čija se potreba za uslugama poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju javlja ciklički svaki dan, nekoliko dana u tjednu ili na neki sličan kontinuiran način, očekuje da se takva usluga obavlja prema istim principima i pravilima za sve pošiljke. Istovremeno, poduzeće za međunarodnu paketnu distribuciju nastoji zadovoljiti zahtjeve za svojim uslugama, a da pritom na što efikasniji i racionalniji način koristi resurse kojima raspolaže u ljudima, vozilima, skladišnom prostoru i ostalim činiteljima poslovanja.

Sklapanjem ugovornog odnosa između korisnika usluge i poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju kao davatelja usluge utvrđuju se jednostavna i praktična pravila i uvjeti pod kojima se obavlja usluga međunarodne paketne distribucije na obostrano zadovoljstvo. Takvim ugovorom korisnik usluga međunarodne paketne distribucije može, uz male prilagodbe svog poslovanja, očekivati znatne financijske i druge ekonomske pogodnosti i prednosti koje ne bi mogao dobiti u standardnom poslovanju. S druge strane, poduzeće za međunarodnu paketnu distribuciju dobiva stalan ugovoreni posao, na koji može računati u dugoročnom razdoblju, a u isto vrijeme određeno olakšanje u svom poslovanju i mogućnost da postojeće poslovne zadatke izvršava na zadovoljstvo korisnika svojih usluga.

Korisnik usluga međunarodne paketne distribucije takvim ugovorom preuzima na sebe kao pošiljatelja određene poslove pripreme pošiljki za slanje u sistemu međunarodne paketne distribucije, kao što su vaganje, pakiranje i označavanje pošiljki, također i, uz ugovorno ovlaštenje, popunjavanje službenih prijevoznčkih isprava s osnovnim podacima o pošiljci i usluzi koja se za nju zahtijeva, kao i još neke odgovarajuće pripremne poslove. Za sve takve specifične poslove koji se inače obavljaju u domeni poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju, a sada ih preuzima na sebe pošiljatelj, redovito se ugovara, makar u osnovama, određeno školovanje i pripremni tečaj za obavljanje takvih poslova. Uz sve to, poduzeće za međunarodnu paketnu distribuciju, temeljem ugovora o poslovnoj suradnji opskrbljuje pošiljatelja svim potrebnim poslovnim obrascima i nepopunjenim prijevozničkim ispravama s tiskanim znakom poslovnog sistema međunarodne paketne distribucije, kao i ostalim potrebnim materijalom za pripremu pošiljki koje će se slati u sistemu međunarodne paketne distribucije.

Najčešće se, što je gotovo uvijek definirano ugovorom o poslovnoj suradnji, poduzeće za međunarodnu paketnu distribuciju obavezuje da najmanje jednom dnevno, većinom krajem radnog dana, dođe preuzeti pošiljke namijenjene slanju u sistemu za međunarodnu paketnu distribuciju i otpremi ih u svoj sabirni centar. Međutim, korisnik može zahtijevati drugačije režime prikupljanja i slanja pošiljki, ovisno o svojim poslovnim potrebama. Takvi posebni režimi prikupljanja pošiljki su obično povezani s ostalim distributivnim centrima sistema za međunarodnu paketnu distribuciju. Isto tako, ako postoji određena specifična usluga poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju, koja je obuhvaćena ugovorom o poslovnoj suradnji, a bitno je da bude obavljena u izvanrednim vremenskim terminima izvan standardnog radnog vremena zbog poslovnih potreba korisnika usluge, tada se mogu dogovoriti posebna prikupljanja takvih pošiljki.

Isto tako, može se ugovoriti poslovna suradnja i na principu vlastite dostave pošiljki od strane pošiljatelja u sabirni centar poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju, za pošiljke koje su već unaprijed pripremljene za slanje. Tada pošiljatelj ima određena ograničenja,

da sam organizira i koordinira vremenske okvire dostave pošiljki u sabirni centar poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju, ovisno o usluzi koju zahtijeva za svoje pošiljke, a u isto vrijeme može biti oslonjen na vlastitu pripremu pošiljki za slanje i vremenska ograničenja vezana uz to.

Pošiljka koja je dopremljena u sabirni centar, a vezana je za ugovorni sistem pripremanja za slanje od strane pošiljatelja, u pravilu je u velikoj mjeri pripremljena za daljnje slanje u sistem za međunarodnu paketnu distribuciju. Već prilikom preuzimanja u sabirni centar, provjeravaju se osnovni podaci o pošiljkama i njihova usklađenost sa ugovorenim principima, te se po njihovoj potvrdi pošiljke mogu veoma brzo staviti u postupak slanja prema odredištima kojima su namijenjene. Završetkom procedure prihvata i odobravanja slanja pošiljki, iz sabirnog centra šalju se podaci o svim pošiljkama i njihovim kodiranim šiframa u korisnički centar poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju. Tamo se svi pristigli podaci dodatno ažuriraju s postojećim ugovorenim normama o poslovnoj suradnji s korisnikom usluga i proslijeđuju na on-line obradu sistema za međunarodnu paketnu distribuciju.

Iz sabirnog centra pošiljke se šalju u distributivne centre širom svijeta koji priključuju pošiljke sistema za međunarodnu paketnu distribuciju. Konačno, preko distributivnih centara, pošiljka dolazi do dostavnog centra u zemlji odredišta, te poslije obavljene uvozne carinske procedure dostavlja se primatelju.

Za čitavo vrijeme svog puta, od sabirnog centra, distributivnog centra i na kraju dostavnog centra pošiljku se može pratiti preko web stranice sistema za međunarodnu paketnu distribuciju na Internetu. Na taj način pošiljatelj može na osnovu kodirane šifre pošiljke koju je sam pripremio i označio prije slanja dobivati informacije o trenutnom statusu pošiljke.

Ugovorni model poslovnih strategija međunarodne paketne distribucije pred poduzeće za međunarodnu paketnu distribuciju stavlja zadatak da, shodno potpisanim obavezama po ugovoru o poslovnoj suradnji sa svojim korisnikom usluga, osigura sa svojim poslovnim partnerima širom svijeta sve uvjete koji su potrebni za uspješno i učinkovito ispunjavanje obaveza iz ugovora. U globaliziranom svijetu koji se neprestano mijenja, postojanje ugovora o poslovnoj suradnji s već unaprijed poznatim uvjetima koji se moraju zadovoljiti, je velika strateška prednost i postavlja se kao situacija koja se želi dosegnuti u što većem obimu u poslovanju poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju. Ono može s poznavanjem činjenica iz ugovora donositi odluke koje uvelike utječu na obavljanje poslovanja i ispunjavanje uvjeta iz ugovora o poslovnoj suradnji. Iskorištavanjem ugovora o poslovnoj suradnji s korisnikom usluga za poboljšavanje organizacije poslovanja unutar samog poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju, kao i uskom suradnjom s partnerskim poduzećima širom svijeta, postiže se dodatna prednost pred ostalim konkurentima na globaliziranom svjetskom tržištu. Takva prednost, suradnje s poslovnim partnerima koji osiguravaju stalan i redovan posao u poznatim okvirima ugovora o poslovnoj suradnji, poduzeću za međunarodnu paketnu distribuciju otvara mogućnost za proširenje takve suradnje s novim uslugama koje mogu biti uključene u standardnu ponudu, a sve u cilju postizanja što boljeg poslovnog rezultata na obostranu korist.



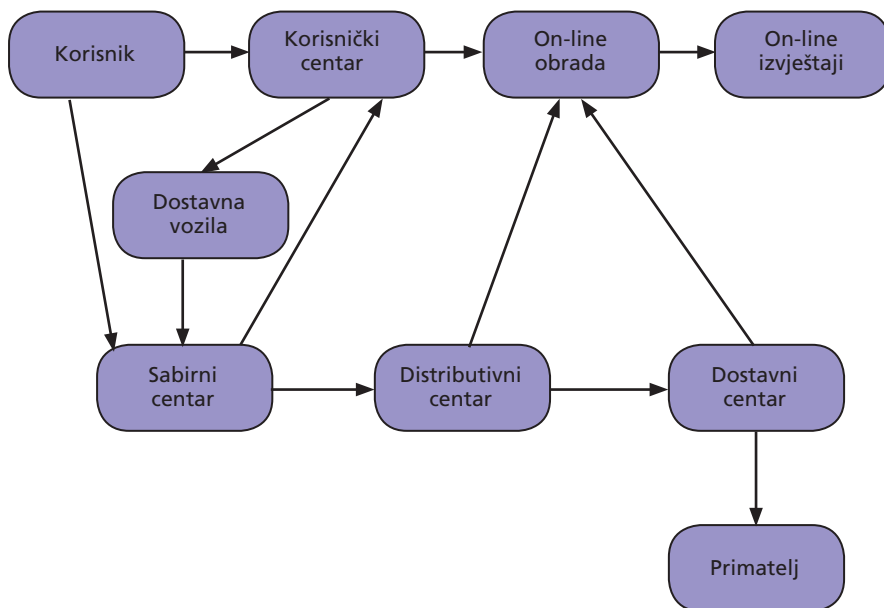
Konkretno prednosti, koje donosi model ugovora o poslovnoj suradnji u pogledu povećanja obima poslovanja i financijske dobiti za obje strane, uvelike premašuju standardne poslovne rezultate postignute kod klasičnog načina poslovanja bez ugovora. Osim što unapređuje međusobno poslovanje objema stranama uključenim u njega, ugovor o poslovnoj suradnji doprinosi sveukupnom poboljšanju i učinkovitosti poslovanja na ukupnoj poslovnoj razini, te omogućava poduzeću za međunarodnu paketnu distribuciju da se osposobi za što bolje uspjehe u borbi s konkurentskim poduzećima u uvjetima globalizacije svjetskog gospodarstva. Prednosti ugovora o poslovnoj suradnji utječu na poduzeće za međunarodnu paketnu distribuciju da nastoji primijeniti ugovorni model na što veći dio svog poslovanja.

## 5. KOMBINIRANI MODEL POSLOVNE STRATEGIJE

Kombinirani model poslovnih strategija međunarodne paketne distribucije (Slika 4.) je univerzalni model kojim poduzeće za međunarodnu paketnu distribuciju pokriva sve poslovne mogućnosti koje se mogu postaviti pred njega s obzirom na zahtjeve korisnika usluga. Takav model pokazuje sposobnost poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju da odgovori na skoro sve situacije koje bi se mogle pojaviti u poslovnom odnosu s korisnikom usluga. Širina i kompleksnost zahtjeva koji se mogu pojaviti u nalogima korisnika usluga međunarodne paketne distribucije, daju adekvatan odgovor i jasnu sliku kakvi su poslovni kapaciteti poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju u nastojanju da izađe u susret željama korisnika usluga.

Poduzeće za međunarodnu paketnu distribuciju preko kombiniranog modela poslovnih strategija međunarodne paketne distribucije mora biti spremno odgovoriti na sve poslovne zahtjeve koji se mogu postaviti od strane korisnika usluga. U kombiniranom modelu poslovne strategije poduzeće za međunarodnu paketnu distribuciju ima dvostruki zadatak u odnosu na korisnika usluga. Prvi zadatak je da uredno ispunjava obaveze po ugovoru o poslovnoj suradnji sklopljenom s korisnikom usluga, za sve naloge koji su uključeni u ugovorni odnos, u rokovima kakvi su dogovoreni i poštivanjem svih uvjeta ugovora. Drugi zadatak je da reagira na što primjereniji način u cilju ispunjavanja dobivenog naloga. koji izlazi iz okvira ugovorenih obveza. Prilikom izvršavanja zadataka koji se postavljaju u zahtjevima korisnika usluga, poduzeće za međunarodnu paketnu distribuciju mora naći odgovarajuću razinu iskorištavanja svojih poslovnih kapaciteta, prvenstveno u svojim ljudskim i transportnim potencijalima.

Korisnik usluga poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju se kod istovremenog korištenja usluge koja je dogovorena ugovorom o poslovnoj suradnji i usluge koja je zatražena posebnim nalogom, i nije predviđena ugovorom, ne mora posebno pripremati za preuzimanje pošiljke od strane dostavnih vozila poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju, nego što bi to inače bio slučaj kod standardnih naloga za preuzimanjem pošiljki u pozivnom ili ugovornom modelu poslovnih strategija međunarodne paketne distribucije.

**Slika 4.** Kombinirani model poslovnih strategija međunarodne paketne distribucije

U korisničkom centru poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju se na osnovu posebnog naloga za uslugu, dobivenog od strane korisnika, organizira način prikupljanja pošiljke koji će biti usklađen s već postojećim ugovornim nalogima i obavezama koje proizlaze iz postojećeg ugovora o poslovnoj suradnji s korisnikom usluga. To u praksi najčešće znači da organizatori prikupljanja pošiljki u korisničkom centru poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju zajedno s organizatorima distribucije dostavnih vozila i voditeljima prihvata pošiljki u skladištu, usklađuju svoje poslovne kapacitete, bilo da su materijalne prirode (dostavna vozila za prikupljanje pošiljki, smještajni prostor u skladištu, oprema za manipulaciju dodatnih pošiljki i slično), bilo da su u pitanju ljudski potencijali potrebni da se izvrši nalog korisnika usluga.

Usklađivanje unutarnjih poslovnih mogućnosti poduzeća s povećanim zahtjevima korisnika usluga međunarodne paketne distribucije zahtijeva angažiranje svih segmenata i organizacijskih dijelova poduzeća kako bi se na adekvatan način, pravovremeno i nadasve učinkovito, udovoljilo svim zahtjevima korisnika. Poduzeće za međunarodnu paketnu distribuciju koristeći kombinirani model poslovnih strategija međunarodne paketne distribucije stvara poslovni sistem koji je spreman u svakom trenutku odgovoriti na sve poslovne zahtjeve koji se mogu postaviti od strane korisnika usluga i tako stvara pretpostavke da njegovi organizacijski dijelovi mogu učinkovito i djelotvorno reagirati na zadatke koji se postavljaju pred njih.

Kada korisnik usluga međunarodne paketne distribucije procijeni, na osnovu svog poslovanja i dostignutih poslovnih potreba, da neki njegov zahtjev za uslugom, koji nije

predviđen ugovorom o poslovnoj suradnji s poduzećem za međunarodnu paketnu distribuciju, postaje stalan u smislu učestalosti zahtjeva za uslugom i potrebom njegovog izvršavanja, može tražiti promjene uvjeta u ugovoru o poslovnoj suradnji. Tada poduzeće za međunarodnu paketnu distribuciju obično vrlo brzo izlazi u susret takvom zahtjevu svog stalnog korisnika usluga, te mijenja ugovor o poslovnoj suradnji i uključuje njegove nove poslovne potrebe u novi ugovor. Takva poslovna suradnja doprinosi poslovnim interesima obiju strana u poslovnom procesu obavljanja usluge međunarodne paketne distribucije. Korisnik usluga, novim dopunjenim ugovorom o poslovnoj suradnji dobiva ugovorene, povoljnije i kontrolirane uvjete pod kojima će biti izvršavani njegovi nalozi. Davatelj usluga dobiva nove stalne poslove koje može organizirati, unaprijed uključiti u svoje poslovne procese i prilagoditi već postojećim organizacijskim sistemima izvršavanja usluga ili povećati obim poslovanja za istog korisnika pomoću već uhodanih rutina.

Djelovanje poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju od trenutka kada pošiljka krene iz sabirnog centra dalje u sistem međunarodne paketne distribucije, preko distributivnog centra do dostavnog centra, te konačno u ruke primatelju pošiljke, u kombiniranom modelu poslovnih strategija se u najvećoj mjeri poklapa s poslovnim procesima u pozivnom i ugovornom modelu poslovne strategije. Takvo poklapanje poslovnih procesa, u tom dijelu modela poslovnih strategija, uvjetovano je činjenicom da je putanja pošiljke u sistemu međunarodne paketne distribucije određena do same isporuke primatelju, i na neki način djelovanje činilaca koji bi to mogli promijeniti svedeno na minimum i neke izvanredne situacije.

U uvjetima globalizacije svjetskog gospodarstva, kombinirani model poslovnih strategija međunarodne paketne distribucije donosi, pred poduzeće koje nastoji zadovoljiti sveukupne zahtjeve korisnika svojih usluga, izazov da uskladi ispunjavanje naloga prema ugovoru o poslovnoj suradnji, kao i neovisnih naloga postavljenih izvan okvira tog ugovora. Poduzeće za međunarodnu paketnu distribuciju teži prema tome da ispuni sve postavljene zahtjeve od strane korisnika usluga bez obzira na način koji je on postavio nalog. Ispunjavanje različitih zahtjeva korisnika u kontekstu svjetske globalizacije može donijeti različite standarde rješavanja problema koji se mogu pojaviti u pogledu samog puta pošiljke do primatelja, zbog složenosti procedura i postupaka u različitim krajevima svijeta. Cilj poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju je ostvariti u što većoj mjeri ujednačen i transparentan postupak sa pošiljkama od pošiljatelja do primatelja, bez obzira kojeg oblika je bio početni nalog korisnika usluga. Korisnik usluga mora steći sliku da je njegova pošiljka, koja nije bila uključena u uvjete ugovora o poslovnoj suradnji, na jednak način tretirana u pogledu isporuke do primatelja, kao i one pošiljke koje su već unaprijed predviđene i uključene u standardnu proceduru dostave po postojećem ugovoru. Sposobnost poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju da zadovolji takve zahtjeve donosi mu prednost u natjecanju na globaliziranom svjetskom tržištu.

## 6. ZAKLJUČAK

Međunarodna paketna distribucija, kao djelatnost koja u cilju dostave pošiljki povezuje najudaljenije krajeve zemaljske kugle, smatra se najbržim i najpraktičnijim kanalom koji može ispuniti zahtjeve današnjeg globaliziranog svijeta da svugdje i na najlakši način dođe

do tražene informacije ili robe. U svijetu zahvaćenom globalizacijom, koji danas različite potrebe za novim informacijama i proizvodima stvara gotovo svakog trenutka, i gdje je postala jako bitna stvar da se oni posjeduju vrlo brzo i u dovoljnim količinama, međunarodna paketna distribucija je postala vrlo učinkovito i dostupno rješenje za sve takve situacije. Unutar poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju, zbog što efikasnijeg zadovoljavanja potreba za izvršavanjem usluga koje se pojavljuju u sve širim globalnim okvirima u različitim krajevima svijeta, moraju se stvoriti pretpostavke koje će učiniti mogućima rješavanje i zadovoljavanje zahtjeva koji se postavljaju pred njih.

Modeli poslovnih strategija međunarodne paketne distribucije prikazani u ovom radu odražavaju situacije koje se postavljaju pred poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju u pogledu zahtjeva za ispunjavanjem naloga korisnika njihovih usluga. Pozivni model poslovne strategije odgovara na standardne zahtjeve korisnika usluga koji očekuje ispunjavanje svojih naloga netom po njihovom davanju. Ugovorni model poslovne strategije daje prikaz situacije kada poduzeće za međunarodnu paketnu distribuciju i korisnik njegovih usluga imaju sklopljen ugovor o poslovnoj suradnji koji na taj način doprinosi boljem izvršavanju svih postavljenih zahtjeva za uslugom međunarodne paketne distribucije. Kombinirani model poslovne strategije odražava najodgovorniju situaciju za poduzeće za međunarodnu paketnu distribuciju koje mora zadovoljiti zahtjeve korisnika svojih usluga postavljene, ne samo po ugovoru o poslovnoj suradnji, već i s dodatnim zahtjevima za obavljanjem usluga koji nisu predviđeni tim ugovorom.

Prikazani modeli pokazuju kako poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju rješavaju zahtjeve korisnika svojih usluga bez obzira na način na koji je taj zahtjev postavljen. Kroz postavljene modele poslovnih strategija međunarodne paketne distribucije može se vidjeti sveukupnost poslovanja poduzeća za međunarodnu paketnu distribuciju u njegovu nastojanju da ispuni ciljeve svog poslovanja i odgovori na izazove koje globalizirano svjetsko gospodarstvo svakodnevno donosi sa svim svojim specifičnostima.

## LITERATURA:

1. Andrijanić, I. (1999) *Vanjska trgovina: Kako poslovati s inozemstvom*. Zagreb: Mikrorad.
2. APEC – Asia-Pacific Economic Cooperation (2004) *Definition Of Express Delivery Services*. Santiago: APEC – Asia-Pacific Economic Cooperation 23rd Meeting of APEC's Group on Services (GOS) 2004/SOMI/GOS/021 Agenda Item: IV.6.
3. Aržek, Z. (1999) *Transport i osiguranje*. 3. izd. Zagreb: Mikrorad.
4. Beamon, B. (1998) Supply chain design and analysis: models and methods. *International Journal of Production Economics*, 55, str. 281-294.
5. Bendeković, J., Aržek, Z. (2008) *Transport i osiguranje*. 5. izd. Zagreb: Mikrorad

6. Berger, R., Coullard, C. i Daskin, M. (2007) Location-Routing Problems with Distance Constraints. *Transportation Science*, 41(1), str. 29-43.
7. Birla, M. (2005) *FedEx Delivers: How the World's Leading Shipping Company Keeps Innovating and Outperforming the Competition*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
8. Buble, M., ur. (2005) *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija.
9. Cohn, A. et al. (2007) Integration of the Load-Matching and Routing Problem with Equipment Balancing for Small Package Carriers. *Transportation Science*, 41, str. 238-252.
10. Hrvatsko gospodarstvo (1993) *Opći uvjeti poslovanja međunarodnih otpremnika Hrvatske*. Zagreb: Hrvatsko gospodarstvo, Glasnik Hrvatske gospodarske komore, Hrvatska gospodarska komora, Udruženje međunarodnih otpremnika Hrvatske.
11. Kim, D. et al. (1999) Multimodal Express: Package Delivery: A Service Network Design Application. *Transportation Science*, 33(4), str. 391-407.
12. Smilowitz, K. i Daganzo, C. (2004) *Cost modeling and solution techniques for complex transportation systems*. Evanston: IEMS Working paper 04-006, Northwestern University.
13. Smilowitz, K. i Daganzo, C. (2007) Continuum approximation techniques for the design of integrated package distribution systems. *Networks*, 50(3), str. 183-196.
14. Ulwick, A. (1999) *Business Strategy Formulation: Theory, Process, and the Intellectual Revolution*. Westport: Quorum Books, Greenwood Publishing Group, Inc.

## BUSINESS STRATEGY MODELS OF THE INTERNATIONAL PACKAGE DISTRIBUTION

*Jadranka Bendeković<sup>18</sup> & Tomislav Batarelo<sup>19</sup>*

### **Summary**

*There is a great need for the exchange of information and goods in the contemporary society. The international parcel distribution is considered the quickest and the most practical way of the exchange and delivery of goods in the globalised world. This article deals with three models of the international parcel distribution business strategy: call model, contract model and combined model. Features, advantages and shortcomings are pointed out for each model. Special emphasis is put on their use in various business situations relevant to the requirements of international parcel distribution services.*

**Key words:** globalization, business strategy, parcel distribution, call model, contract model, combined model.

**JEL classification:** L<sub>87</sub>

---

<sup>18</sup> Jadranka Bendeković, Ph.D., Associate Professor, University of Zagreb, izvanredni profesor, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet-Zagreb, E-mail: jbendekovic@efzg.hr

<sup>19</sup> Mr.sc. Tomislav Batarelo, IN TIME d.o.o., Zagreb, E-mail: tomislav3110@yahoo.com